



Non Classifié

Direction générale des services de vérification interne

Audit des contrôles au niveau de l'entité

Février 2014

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Emploi et Développement social Canada par courriel à l'adresse suivante : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-2/2014F-PDF
ISBN/ISSN : 978-0-660-21950-9

Table des matières

Sommaire exécutif	1
1.0 Renseignements généraux.....	4
1.1 Contexte	4
1.2 Objectif de l'audit	4
1.3 Portée	5
1.4 Méthodologie.....	6
2.0 Constatations de l'audit	7
2.1 Les cinq composantes de l'environnement de contrôle, sur lesquelles reposent toutes les autres composantes de contrôle interne, sont bien établies dans l'organisation.....	7
2.2 L'évaluation des risques, notamment la surveillance des risques de fraude, peut être améliorée.....	9
2.3 Des activités de contrôle sont instaurées au moyen de politiques et de procédures, à l'exception des contrôles généraux relatifs à la technologie de l'information, lesquels doivent être examinés.....	12
2.4 Des processus d'information et de communication en matière de contrôle interne ont été établis.....	13
2.5 Des activités de surveillance sont effectuées, mais le signalement des principales lacunes en matière de contrôle interne pourrait être amélioré.....	14
3.0 Conclusion	16
4.0 Énoncé d'assurance	16
Annexe A: Évaluation des critères d'audit	17
Annexe B: Glossaire.....	22

Sommaire exécutif

La Politique sur le contrôle interne (PCI) est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009. Elle vise à assurer une gestion adéquate des risques liés à la gérance des ressources publiques grâce à des contrôles internes efficaces.

Les contrôles au niveau de l'entité (CNE) sont omniprésents dans un ministère. Ils constituent l'« exemple donné par la direction », c'est-à-dire la culture de l'organisation, les valeurs et l'éthique (VE) ainsi que les mécanismes de gouvernance, de transparence et de reddition de comptes. Ce sont également les activités et les outils instaurés dans l'ensemble de l'organisation pour sensibiliser les employés, veiller à une bonne compréhension des rôles et des responsabilités et avoir de bonnes capacités et les habiletés nécessaires pour bien gérer les risques¹.

Conformément aux « Lignes directrices sur les responsabilités des dirigeants de la vérification » (DV), le DV doit effectuer un audit annuel de la présentation des états financiers et d'autres contrôles fondamentaux, de façon à appuyer le sous-ministre dans son rôle d'administrateur des comptes. Dans ce contexte, un audit des CNE a été inclus dans le Plan de vérification interne axé sur les risques de 2013-2016.

Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était d'évaluer la conception du cadre de CNE d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et de vérifier s'il fonctionne comme prévu.

Sommaire des constatations principales

- Les principes qui sous-tendent l'environnement de contrôle, sur lesquels reposent toutes les autres composantes de contrôle interne, sont établis. Des progrès ont été accomplis quant à l'établissement d'une démarche ministérielle à l'égard de la planification des ressources humaines. Il est possible d'accroître les compétences fondamentales associées à la gestion de projets et de veiller à ce que des employés ayant les compétences recherchées en gestion de projets soient en poste dans tout le Ministère afin d'assurer la mise en œuvre du programme de transformation et de modernisation des activités.
- Les risques sont gérés de différentes façons au sein d'EDSC. La Direction générale de la politique stratégique et de la recherche (DGPSR) a élaboré des

¹ Politique sur le contrôle interne – Outil de diagnostic à l'intention des ministères et organismes (version préliminaire), Bureau du contrôleur général.

recommandations qu'elle a soumises à la haute direction afin que le cadre de gestion intégrée des risques d'EDSC soit amélioré encore davantage.

- La Direction générale des services d'intégrité (DGSi) a fait avancer le dossier de la fraude à EDSC en élaborant un cadre ministériel sur la fraude et l'évaluation des risques relatifs à la sécurité. Il est possible d'améliorer la surveillance de la fraude et la production de rapports à cet égard au sein de l'organisation.
- Des comités de surveillance sont établis pour gérer les principales initiatives de transformation. Toutefois, les initiatives sont gérées et les corrections nécessaires sont apportées de façon indépendante : aucun mécanisme officiel n'a été adopté pour évaluer les effets cumulatifs de la modification d'une initiative sur les autres initiatives importantes.
- L'échange officieux de renseignements pertinents entre les comités est effectué de manière efficace par les personnes qui sont membres de plusieurs comités. L'information relative au rendement est aussi communiquée à la haute direction par l'intermédiaire de divers rapports. Toutefois, cette information est présentée de façon cloisonnée et sans uniformité, car aucun mécanisme permettant d'avoir une vue d'ensemble d'EDSC n'a été mis en place.
- Les mécanismes de surveillance et de production de rapports sont établis et permettent de cerner les problèmes et les risques. Des mécanismes ont aussi été adoptés pour surveiller les mesures correctrices et les progrès réalisés. La mise en œuvre des plans d'action élaborés pour consolider la surveillance et la production de rapports relativement à la PCI doit être achevée pour que les faiblesses décelées dans le signalement des lacunes en matière de contrôle interne puissent être corrigées.
- Les contrôles généraux relatifs à la technologie de l'information (CGTI) n'ont pas été examinés dans le contexte du présent audit étant donné que des lacunes avaient déjà été identifiées lors d'engagements précédents. Des plans d'action ont été développés et leur réalisation sera surveillée pour s'assurer que les recommandations ont été mises en œuvre.

Conclusion de l'audit

L'audit a permis de conclure que le cadre de CNE du Ministère a été bien conçu, à l'exception des CGTI qui nécessitent une attention. Selon nous, les lacunes observées lors de l'audit doivent être comblées afin d'améliorer et de consolider encore davantage le cadre de CNE et de veiller à ce qu'il fonctionne comme prévu.

Recommandation

Le sous-ministre adjoint (SMA) de la DGSi devrait poursuivre la mise en œuvre du cadre sur la fraude, notamment en ce qui a trait à la communication des renseignements sur la fraude à la haute direction.

1.0 Renseignements généraux

1.1 Contexte

La PCI est entrée en vigueur le 1er avril 2009. Elle vise à assurer une gestion adéquate des risques liés à la gérance des ressources publiques grâce à des contrôles internes efficaces.

Désignés administrateurs des comptes de leur organisation en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les administrateurs généraux ont l'obligation légale de comparaître devant des comités parlementaires pour aider leur ministre à rendre compte au Parlement et répondre aux questions concernant les mesures prises pour assurer le maintien d'un système de contrôle interne efficace au sein de leur organisation. Dans ce contexte, l'agent principal des finances prête son concours à l'administrateur général en veillant à l'établissement et au maintien d'un système de contrôle interne en matière de gestion financière, ce qui englobe les rapports financiers et les comptes ministériels. Les autres cadres supérieurs du Ministère sont chargés d'établir dans leurs secteurs de responsabilité un système de contrôle interne qui est intégré à celui de l'organisation.

Les CNE sont omniprésents dans un ministère. Ils constituent l'« exemple donné par la direction », c'est-à-dire la culture de l'organisation, les VE ainsi que les mécanismes de gouvernance, de transparence et de reddition de comptes. Ce sont également les activités et les outils instaurés dans l'ensemble de l'organisation pour sensibiliser les employés, veiller à une bonne compréhension des rôles et des responsabilités et avoir de bonnes capacités et les habiletés nécessaires pour bien gérer les risques².

Conformément aux « Lignes directrices sur les responsabilités des dirigeants de la vérification », le DV doit effectuer un audit annuel de la présentation des états financiers et d'autres contrôles fondamentaux, de façon à appuyer davantage le sous-ministre dans son rôle d'administrateur des comptes. Dans ce contexte, un audit des CNE a été inclus dans le Plan de vérification interne axé sur les risques de 2013-2016.

1.2 Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était d'évaluer la conception du cadre de CNE d'EDSC et de vérifier s'il fonctionne comme prévu.

² Politique sur le contrôle interne – Outil de diagnostic à l'intention des ministères et organismes (version préliminaire), Bureau du contrôleur général.

1.3 Portée

La Direction générale des services de vérification interne (DGSVI) a récemment effectué une évaluation préliminaire de la mise en œuvre de la PCI en juin 2013. Les résultats de cette évaluation ont été pris en considération lors de la définition de la stratégie et de la portée de cet audit. L'équipe d'audit a examiné les CNE ministériels en place d'avril à novembre 2013.

Le cadre intégré de contrôle interne du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) est celui qui est le plus utilisé pour évaluer les contrôles internes. Il est largement accepté par les organisations qui veulent obtenir une orientation sur les risques en matière d'activités et de contrôle interne. Le cadre du COSO a servi de document de référence dans l'évaluation du cadre de CNE du Ministère³.

³ Politique sur le contrôle interne – Outil de diagnostic à l'intention des ministères et organismes (version préliminaire), Bureau du contrôleur général.

Le cadre du COSO comprend cinq composantes principales qui sont chacune composées de plusieurs principes. Voici les composantes et les principes du cadre :

Composantes principales	Principes
Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Un engagement a été pris à l'égard de l'intégrité et des valeurs éthiques. • Un comité de vérification indépendant exerce une surveillance manifeste. • Une structure de gouvernance est établie. • Un engagement a été pris à l'égard du recrutement, du perfectionnement et du maintien en poste de personnes compétentes. • Les gens doivent rendre des comptes sur les contrôles internes.
Évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs clairs sont établis. • Les risques associés à l'atteinte des objectifs sont connus. • La possibilité de fraude a été envisagée. • Les changements importants sont déterminés et évalués.
Activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Des activités de contrôle sont choisies et élaborées. • Des contrôles généraux de la technologie de l'information sont choisis et élaborés. • Des contrôles sont instaurés au moyen de politiques et de procédures.
Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> • De l'information de qualité est obtenue, produite et utilisée. • L'information sur les contrôles internes est communiquée à l'interne. • L'information sur les contrôles internes est communiquée à l'externe.
Surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations sont effectuées de façon continue et/ou ponctuelle. • Les lacunes en matière de contrôle interne sont évaluées et communiquées.

1.4 Méthodologie

L'équipe d'audit a utilisé plusieurs méthodes dont l'examen de documents et des entrevues avec des cadres supérieurs. Elle a également analysé des renseignements obtenus de diverses sources, notamment le cadre de référence (CR) et les comptes rendus de décisions (CRD) des comités de la haute direction, les rapports d'audit ainsi que les examens et les évaluations réalisés par la DGSI et d'autres certificateurs, de même que les rapports d'évaluation et les examens relatifs au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Les travaux d'audit sur le terrain se sont déroulés de septembre à novembre 2013. Aucun déplacement à l'extérieur de la région de la capitale nationale n'a été nécessaire pour effectuer cet audit.

2.0 Constatations de l'audit

Voici les points forts et les points à améliorer en ce qui a trait aux CNE du Ministère.

2.1 Les cinq composantes de l'environnement de contrôle, sur lesquelles reposent toutes les autres composantes de contrôle interne, sont bien établies dans l'organisation

L'environnement de contrôle d'une organisation constitue le contexte dans lequel les gens réalisent leurs activités et exercent leurs responsabilités en matière de contrôle. Il s'agit également du fondement sur lequel reposent toutes les autres composantes de contrôle interne. L'équipe d'audit s'attendait à constater l'adoption de cinq principes à titre de CNE. Voici ces principes :

Engagement à l'égard de l'intégrité et des valeurs éthiques

L'engagement d'EDSC à l'égard de l'intégrité, des VE est manifeste. Le Code de conduite (ci-après le Code) a été adopté l'année dernière, et le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) a déployé des efforts considérables pour le faire connaître et favoriser son application. Un module de formation intégré obligatoire, qui comprend un volet sur les VE, a été créé pour tous les nouveaux employés et le personnel en poste.

Les VE ont aussi été évaluées dans le cadre d'un audit interne sur la mise en œuvre du Code (2013), du CRG et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. La mise en œuvre des recommandations découlant de l'audit interne de 2013 permettra également de consolider le cadre des VE au sein d'EDSC. Le BVE continuera aussi de mettre en œuvre son modèle de maturité sur les VE, de même que la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat*.

Surveillance par un comité de vérification indépendant

EDSC a établi un Comité ministériel de vérification (CMV), qui mène ses activités indépendamment de la direction et qui fournit une orientation et des conseils objectifs sur le caractère approprié des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Le CMV examine régulièrement la mise en œuvre des plans d'action de la direction qui ont été approuvés relativement aux audits effectués. Une charte a été adoptée pour le CMV.

Structure de gouvernance

EDSC est doté d'une structure organisationnelle documentée dans laquelle les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs sont bien définis. Le Ministère a aussi une structure de gouvernance du portefeuille comportant des rapports hiérarchiques bien définis entre les organes décisionnels, les comités consultatifs, les sous-comités et les comités de gestion des secteurs d'activités. La structure de gouvernance actuelle s'étend aux principaux domaines fonctionnels et aux initiatives ministérielles importantes, et en assure une surveillance adéquate.

Tous les comités du portefeuille et comités directeurs spéciaux sont dotés d'un CR qui décrit leur mandat, leur composition et la fréquence des réunions. Certaines personnes sont membres de plusieurs comités importants du portefeuille, ce qui facilite l'échange de renseignements au sein de la haute direction.

L'équipe d'audit a aussi étudié certains CRD des comités de la haute direction. Les résultats de cet examen, combinés aux entrevues réalisées par l'équipe, ont permis de constater que le processus de suivi manque un peu de rigueur. Plus particulièrement, il n'existe aucun mécanisme permettant à la direction de faire un suivi des décisions prises par les comités et de préparer des rapports de situation.

Recrutement, perfectionnement et maintien en poste de personnes compétentes

L'audit a permis de constater qu'il est nécessaire d'adopter une méthode de planification des ressources humaines à l'échelle du Ministère. Actuellement, aucun processus ne prévoit l'élaboration d'un plan intégré pluriannuel qui serait fondé sur les plans établis par les directions générales, ou qui déterminerait les lacunes en matière de compétences et les stratégies générales de recrutement à adopter. La Direction générale des services de ressources humaines a fait des efforts pour répondre à ce besoin et améliorer les processus. Par exemple, un Comité de gestion de l'effectif a été établi et est chargé de surveiller la gestion stratégique des talents.

Un audit interne de la planification intégrée et de la gestion des risques est en cours. Cet audit permettra de cerner les possibilités d'améliorer l'élaboration de plans intégrés pluriannuels.

Le Ministère fait actuellement l'objet d'un important programme de transformation et de modernisation de ses activités. Cette priorité est appuyée par le Programme de renouvellement des services habilitants, la modernisation de la prestation des services liés à l'assurance-emploi (AE), la Stratégie d'amélioration des services liés à la Sécurité de la vieillesse et au Supplément de revenu garanti, et enfin la modernisation des activités des centres d'appels.

Il est essentiel pour le Ministère d'avoir dans son effectif des compétences suffisantes en gestion de projets pour mener à bien ces projets au moment opportun et conformément à

la portée et au budget prévus. Toutefois, les compétences en gestion de projets, qui sont fondamentales dans une organisation, ne sont pas suffisamment présentes au sein d'EDSC. Il est possible d'accroître les compétences fondamentales associées à la gestion de projets et de veiller à ce qu'un nombre suffisant d'employés qui les possèdent soient disponibles au sein des principales initiatives et activités des diverses fonctions d'EDSC. Les compétences en gestion de projets deviendront de plus en plus importantes au fil du temps.

Un audit interne de la gestion de projets au sein d'EDSC est en cours. Cet audit permettra de cerner les possibilités d'améliorer la gestion des projets.

Reddition de comptes sur les contrôles internes

Les obligations redditionnelles associées aux responsabilités de contrôle interne sont suffisamment bien définies à EDSC pour favoriser l'atteinte des objectifs. Le Ministère a mis en place des politiques et des matrices suffisantes en ce qui a trait à la délégation des pouvoirs relatifs aux finances, aux ressources humaines (RH), aux subventions et aux contributions. Les pouvoirs délégués sont régulièrement mis à jour et approuvés par le ministre. EDSC dispose aussi d'un cadre stratégique qui décrit les obligations redditionnelles et qui repose sur des directives et des lignes directrices dans lesquelles sont énoncés les rôles et les responsabilités nécessaires à la mise en œuvre des politiques.

2.2 L'évaluation des risques, notamment la surveillance des risques de fraude, peut être améliorée

L'évaluation des risques est la composante du cadre de contrôle interne d'EDSC qui consiste à cerner, à analyser et à gérer les risques internes et externes qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs stratégiques. L'équipe d'audit s'attendait à constater l'adoption de quatre principes d'évaluation des risques à titre de CNE. Voici ces principes :

Établissement d'objectifs clairs

Les objectifs établis par EDSC sont suffisamment clairs pour permettre de déceler et d'évaluer les risques qui y sont associés. Les objectifs stratégiques du Ministère sont présentés dans le Plan d'activités intégré (PAI) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP). Dans ces documents, les objectifs sont reliés aux résultats stratégiques et aux priorités par des liens clairs au moyen de l'Architecture d'alignement des programmes. Le PAI et le RPP sont communiqués aux employés par le portail internet. Le Rapport ministériel sur le rendement donne un aperçu des progrès que le Ministère a accomplis par rapport aux priorités et aux objectifs présentés dans le RPP.

Définition des risques

Le processus de gestion des risques n'est pas appliqué de façon uniforme dans tout le Ministère, et on ignore la mesure dans laquelle les directions générales ont instauré l'utilisation systématique de registres, d'outils et de processus à cet égard afin de gérer les risques tout au long de l'exercice. Par ailleurs, il n'existe aucun mécanisme officiel par lequel les directions générales et les régions peuvent échanger de l'information sur les risques de façon horizontale afin de faciliter la définition et la gestion des composantes interdépendantes des risques. Les entrevues réalisées avec les membres de la haute direction indiquent que les points de vue de la haute direction ne sont pas suffisamment intégrés au Profil de risque de l'organisation (PRO), et que celui-ci n'est donc pas un outil ministériel aussi rigoureux qu'il pourrait l'être. Les lacunes en matière de gestion des risques sont fondées sur une définition imprécise des risques et des niveaux de tolérance aux risques dans l'ensemble du Ministère et dans chaque secteur de programme.

La DGPSR a formulé et présenté à la haute direction des recommandations qui permettraient d'améliorer le cadre de gestion intégrée des risques du Ministère. Par exemple, la DGPSR veut mettre à profit une nouvelle approche exhaustive descendante et ascendante à l'égard de l'élaboration du PRO qui comprendrait des consultations avec les principaux cadres supérieurs. La DGPSR a également proposé une orientation descendante à l'égard de la définition du niveau de tolérance aux risques dans le Ministère. Elle continue à discuter de ces recommandations avec la haute direction.

Les constatations préliminaires découlant de l'audit interne de la planification intégrée et de la gestion des risques confirment que l'échange d'information horizontale sur les risques se limite aux membres d'un réseau informel, ce qui a une incidence sur la qualité de l'information reçue par la haute direction. L'audit permettra de déterminer les possibilités d'améliorer le processus de gestion des risques.

Risque de fraude

EDSC est exposé à des actes frauduleux internes et externes et, à ce titre, on s'attend à ce que des politiques et des procédures vigoureuses soient appliquées pour gérer les risques et les problèmes liés à la fraude. Par exemple, la DGSI a effectué un travail efficace pour faire progresser les discussions relatives à la fraude au sein du ministère. Elle a élaboré une évaluation ministérielle des risques relatifs à la sécurité et a effectué plusieurs études sur les programmes de l'AE et des pensions. La DGSI a aussi créé une version préliminaire d'un cadre ministériel sur la fraude qui contribuera à consolider les pratiques de gestion dans ce domaine. Le cadre sur la fraude est fondé sur sept principaux attributs : la culture et la sensibilisation, la reddition de comptes et la gouvernance, l'évaluation des risques, la protection des divulgateurs d'actes répréhensibles, des normes d'enquête ou d'examen, les conséquences et les recours, et enfin la surveillance et la production de rapports. Au moment où cet audit a été réalisé, on prévoyait faire approuver le cadre à la suite de présentations devant certains comités du portefeuille.

Par ailleurs, un comité de gouvernance a récemment modifié son CR afin d'agir à titre de « mécanisme d'examen de la haute direction pour se pencher sur les importants problèmes d'intégrité reliés à la fraude et à d'autres activités criminelles ainsi que pour donner des directives sur ces questions ». Conformément au nouveau CR, le niveau des membres est passé de directeur général (DG) à SMA, tandis que les sous-ministres sont désignés membres d'office. Grâce à ce changement, la haute direction a clairement donné le ton quant à l'importance des questions liées à la fraude au sein du Ministère.

La surveillance de la fraude est depuis longtemps axée sur le programme de l'AE : divers contrôles, notamment des contrôles financiers, ont été intégrés au programme dès sa création. La direction devrait maintenant déterminer de quelle façon cette méthodologie pourrait être mise à profit dans d'autres programmes législatifs. En outre, la communication d'information délicate sur la fraude à la haute direction et au CMV et les échanges à cet égard semblent se faire de façon ponctuelle. Les tendances en matière de non-conformité ne sont pas stratégiquement analysées et signalées à la haute direction.

Recommandation

Le SMA de la DGSI devrait poursuivre la mise en œuvre du cadre sur la fraude, notamment en ce qui a trait à la communication des renseignements sur la fraude à la haute direction.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La DGSI poursuivra la mise en œuvre des deux premiers des sept attributs du cadre sur la fraude, notamment 1) la reddition de compte et la gouvernance et 2) l'évaluation du risque. La composante portant sur la gouvernance comprend une structure de surveillance et de rapports. On prévoit que ces activités débiteront en 2014-2015.

Un plan visant la mise en œuvre des cinq autres attributs du cadre sur la fraude sera élaboré durant l'exercice 2014-2015.

Gestion du changement

Puisqu'EDSC a entrepris un programme de transformation et de modernisation de ses activités, le Ministère doit impérativement appliquer des processus rigoureux de gestion du changement et des projets afin que les principales initiatives soient mises en œuvre comme prévu et que des corrections puissent être apportées au besoin. Des comités de surveillance composés de SMA sont mis sur pied au besoin pour gérer les principales

initiatives qui sont mises en œuvre. Un comité directeur ministériel est aussi chargé d'examiner et de suivre l'avancement des principaux projets de transformation.

Malgré cette surveillance, l'audit a permis de constater que les principales initiatives sont gérées et les corrections nécessaires sont apportées indépendamment les unes des autres. Personne n'est officiellement chargé d'évaluer les effets cumulatifs et interdépendants de la modification d'une initiative importante sur les autres initiatives, et aucun mécanisme officiel (par exemple des structures détaillées de répartition du travail) n'a été élaboré à cette fin. Ainsi, il peut être difficile d'agir rapidement lorsque ces changements ont une incidence sur la gestion des ressources et qu'il faut maximiser la réaffectation des ressources de technologie de l'information.

Les mesures qui seront adoptées en réaction aux constatations découlant de l'audit interne de la gestion de projets au sein d'EDSC devraient comprendre un processus permettant de cerner et d'évaluer les éléments interdépendants des principaux projets de transformation ainsi que les considérations relatives à la gestion des ressources.

2.3 Des activités de contrôle sont instaurées au moyen de politiques et de procédures, à l'exception des contrôles généraux relatifs à la technologie de l'information, lesquels doivent être examinés

Les activités de contrôle sont les politiques et les procédures qui sont adoptées afin de veiller au respect des directives et à la prise des mesures nécessaires pour atténuer les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs. L'équipe d'audit s'attendait à constater que trois éléments d'activités de contrôle, décrits ci-dessous, étaient en place et servaient de CNE, et que les activités de contrôle avaient lieu dans l'ensemble du Ministère, c'est-à-dire à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

Choix et élaboration des activités de contrôle

EDSC choisit et élabore des activités de contrôle efficaces qui favorisent l'atteinte des objectifs et qui contribuent à l'atténuation des principaux risques. EDSC est doté d'une structure de contrôle qui s'étend aux principales activités fonctionnelles et financières. Les contrôles opérationnels en place dans les directions générales et les régions sont adaptés à leurs besoins en matière d'exécution de programmes et de prestation de services, et ces contrôles sont surveillés régulièrement. L'équipe d'audit est d'avis que la direction devrait continuer de réexaminer les risques auxquels le Ministère est exposé et les principaux contrôles établis afin de déterminer si la structure en place demeure pertinente dans le contexte actuel de transformation.

Choix et élaboration des contrôles généraux relatifs à la technologie de l'information

Les CGTI n'ont pas été examinés dans le cadre de cet audit. Diverses études et audits ont toutefois été réalisés à ce sujet. Une étude indépendante récemment réalisée à la demande de la haute direction, des travaux effectués par le Bureau du vérificateur général et l'évaluation préliminaire de la PCI effectuée par la DGSVI ont révélé des lacunes relatives aux CGTI. Des plans d'action ministériels ont été préparés pour répondre aux lacunes identifiées et des activités de suivi seront réalisées par la DGSVI pour s'assurer que les recommandations ont été mises en œuvre. Par ailleurs, un audit des CGTI est prévu dans le Plan de vérification interne axé sur les risques de 2013-2016 afin de déterminer si les CGTI du Ministère sont adéquats.

Contrôles instaurés au moyen de politiques et de procédures

EDSC instaure des activités de contrôle au moyen de politiques, de directives et de procédures qui établissent les attentes et décrivent les rôles et les responsabilités. Le Ministère réussit bien à élaborer des politiques ainsi que des procédures connexes lorsqu'une lacune en matière de contrôle est décelée. Les politiques et les procédures sont généralement diffusées, et les employés peuvent les consulter facilement sur le site intranet. À l'avenir, on prévoit lancer une initiative visant à fusionner les politiques là où on identifiera des redondances et des chevauchements afin de rationaliser le fardeau organisationnel.

2.4 Des processus d'information et de communication en matière de contrôle interne ont été établis

L'information et la communication constituent la composante du contrôle interne qui permet de recenser et de consigner l'information pertinente, puis de la communiquer rapidement de façon à ce que tous puissent s'acquitter de leurs responsabilités relatives à la gestion et aux activités. L'équipe d'audit s'attendait à constater que trois éléments d'information et de communication, décrits ci-dessous, étaient présents et servaient de CNE. L'équipe s'attendait aussi à ce qu'une communication interne efficace soit utilisée dans l'ensemble du Ministère de façon à ce que les responsabilités en matière de contrôle interne soient claires et comprises, et qu'un mécanisme ait été mis en place pour communiquer l'information pertinente aux échelons hiérarchiques supérieurs et inférieurs au sein de l'organisation.

Information de qualité

Les entrevues ont mis en lumière l'efficacité du processus officiel d'échange de renseignements pertinents entre les comités du portefeuille par les personnes qui sont

membres de plusieurs comités. L'information relative au rendement est aussi communiquée à la haute direction au moyen de divers rapports (par exemple des rapports sur la situation financière, des mises à jour sur les RH et des rapports opérationnels). Toutefois, cette information est présentée de façon cloisonnée et sans uniformité, car il n'existe aucun tableau de bord exhaustif qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble du Ministère.

La haute direction a indiqué vouloir améliorer cette situation et comprend qu'à l'avenir, des indicateurs de rendement et d'activités devront être clairement définis, et que des renseignements à cet égard devront être fournis régulièrement aux principaux comités décisionnels. L'équipe d'audit encourage le Ministère à envisager l'ajout d'indicateurs de rendement organisationnel et de rapports connexes au cadre de mesure du rendement.

Communication interne

EDSC communique efficacement à ses employés les principaux messages découlant des grandes initiatives ministérielles ou des perturbations importantes. Par ailleurs, l'audit a révélé que la communication des stratégies nationales (c'est-à-dire la mise en œuvre du Code en 2013) et la diffusion dans les régions et les bureaux locaux se sont améliorées dans l'ensemble du Ministère.

EDSC est aussi doté d'une structure officielle de gestion des secteurs d'activités qui comprend les comités exécutifs des directions générales (CEDG), les réunions des directeurs ainsi que celles des chefs d'équipe. Les SMA assistent aux réunions du CEDG de leur secteur fonctionnel respectif, de même que les DG. L'audit a révélé que cette structure de comités opérationnels permet une diffusion des renseignements pertinents et des décisions prises par les organes décisionnels et consultatifs du Ministère.

Communication externe

Le Ministère produit divers rapports liés à la reddition de comptes et aux contrôles de gestion. Les entrevues ont révélé que les processus qui alimentent les rapports externes sont efficaces.

2.5 Des activités de surveillance sont effectuées, mais le signalement des principales lacunes en matière de contrôle interne pourrait être amélioré

La surveillance est un processus qui permet d'évaluer au fil du temps la qualité du rendement d'EDSC en matière de contrôle interne. L'équipe d'audit s'attendait à constater que deux éléments d'activités de surveillance, décrits ci-dessous, étaient présents et

servaient de CNE. Bien que la surveillance soit effectuée au moyen d'activités de surveillance continue (c'est-à-dire les audits et les évaluations), l'équipe d'audit s'attendait aussi à constater qu'une surveillance efficace était exercée notamment par le signalement des principales lacunes en matière de contrôle interne aux comités de la haute direction, selon le cas.

Évaluations régulières

EDSC a établi des fonctions d'audit et d'évaluation ainsi que des plans d'audit et d'évaluation documentés. Des examens indépendants des projets de transformation sont effectués, et des processus d'assurance de la qualité sont suivis relativement aux dépenses. Des enquêtes sont systématiquement menées dans certains programmes, et des audits juricomptables sont réalisés au besoin. La direction pourrait envisager d'améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et des mesures découlant des examens indépendants, ainsi que la production de rapports à cet égard à l'intention des principaux comités de gouvernance.

Signalement des lacunes en matière de contrôle interne

Les entrevues semblent indiquer que les risques associés aux programmes et les problèmes de conformité au sein de ceux-ci demeurent à l'intérieur des programmes et sont gérés au sein de la structure du programme. Les comités de gouvernance en place et les rapports hiérarchiques entre les SMA et les administrateurs généraux sont tels que la haute direction est informée des problèmes et des risques qui méritent son attention. Notre examen a montré que des mécanismes de surveillance et de production de rapports ont été établis pour surveiller l'application des mesures correctives et les progrès accomplis.

En plus de la Déclaration de responsabilité de la direction, les comités de la haute direction reçoivent également des rapports périodiques sur la progression de la mise en œuvre de la PCI. Cet audit, de même que les travaux accomplis dans le cadre de l'évaluation préliminaire de la PCI (2013), ont permis de constater que la haute direction n'a pas été suffisamment informée de l'état de l'environnement de contrôle interne. Des plans d'action ont été élaborés pour combler les lacunes mentionnées ci-dessus, et leur mise en œuvre fera l'objet d'un suivi afin que toutes les mesures adoptées soient pleinement appliquées.

3.0 Conclusion

L'audit a permis de conclure que le cadre de CNE du Ministère a été bien conçu, à l'exception des CGTI qui nécessitent une attention. Selon nous, les lacunes observées lors de l'audit doivent être comblées afin d'améliorer et de consolider encore davantage le cadre de CNE et de veiller à ce qu'il fonctionne comme prévu.

4.0 Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Les conclusions sont fondées sur les observations et les analyses des situations qui existaient au moment de l'audit. Les constatations ne s'appliquent qu'à l'évaluation du cadre des CNE. Les éléments probants ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

Annexe A: Évaluation des critères d'audit

Composantes de contrôle	Critères d'audit	Cote	Liens avec des travaux d'audit et d'autres évaluations
	Attentes :		
Environnement de contrôle	Le Ministère a pris un engagement manifeste à l'égard de l'intégrité et des valeurs éthiques.	●	Audit de la mise en œuvre du Code de conduite
	Le CMV agit de façon indépendante de la direction et surveille l'élaboration et l'application des contrôles internes.	●	Évaluation du CRG – Audit interne
	Le Ministère a établi une structure et des rapports hiérarchiques appropriés, et attribue les pouvoirs et les responsabilités nécessaires afin que les objectifs soient atteints.	●	
	Le Ministère est déterminé à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste des personnes compétentes en fonction des objectifs établis.	●	Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques Audit de la gestion de projets
	Les gens doivent rendre des comptes au Ministère relativement à leurs responsabilités en matière de contrôle interne afin que les objectifs soient atteints.	●	

Composantes de contrôle	Critères d'audit	Cote	Liens avec des travaux d'audit et d'autres évaluations
	Attentes :		
Évaluation des risques	Le Ministère établit des objectifs suffisamment précis pour que les risques qui y sont associés puissent être cernés et évalués.	●	Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques
	Le Ministère cerne les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs dans l'ensemble de l'organisation, et les analyse pour déterminer la meilleure façon de les gérer.	○	Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques
	Le Ministère tient compte de la possibilité de fraude lorsqu'il évalue les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs.	○	Audit de la gestion des risques liés à la fraude au gouvernement du Canada (Bureau du vérificateur général)
	Le Ministère décèle et évalue les changements qui pourraient avoir des répercussions importantes sur le système de contrôle interne.	○	Audit de la gestion de projets

Composantes de contrôle	Critères d'audit	Cote	Liens avec des travaux d'audit et d'autres évaluations
	Attentes :		
Activités de contrôle	Le Ministère choisit et élabore des activités de contrôle qui contribuent à réduire à un niveau acceptable les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs.	●	
	Le Ministère choisit et élabore des activités de contrôle général liées à la technologie qui favorisent l'atteinte des objectifs.	Non examinés	Étude indépendante commandée par la haute direction Travaux d'audit externe effectués par le Bureau du vérificateur général Évaluation préliminaire de la PCI effectuée par la DGSVI Audit des CGTI prévu par la DGSVI
	Le Ministère instaure des activités de contrôle au moyen de politiques qui établissent les attentes et de procédures qui permettent d'appliquer les politiques.	●	

Composantes de contrôle	Critères d'audit	Cote	Liens avec des travaux d'audit et d'autres évaluations
	Attentes :		
Information et communication	Le Ministère obtient ou produit et utilise des renseignements pertinents et de qualité afin de soutenir le fonctionnement d'autres composantes de contrôle interne.	•	
	Le Ministère communique à l'interne divers renseignements, notamment les objectifs et les responsabilités en matière de contrôle interne, qui sont nécessaires pour soutenir le fonctionnement du contrôle interne.	•	
	Le Ministère communique avec des parties externes au sujet des questions qui touchent le fonctionnement d'autres composantes de contrôle interne.	•	

Composantes de contrôle	Critères d'audit	Cote	Liens avec des travaux d'audit et d'autres évaluations
	Attentes :		
Surveillance	Le Ministère choisit, élabore et effectue des évaluations de façon continue et/ou ponctuelle afin de déterminer si les composantes de contrôle interne sont présentes et fonctionnelles.	●	Évaluations du CRG
	Le Ministère évalue et communique au moment opportun les lacunes en matière de contrôle interne aux parties qui ont la responsabilité de prendre des mesures correctives, notamment la haute direction et le CMV, selon le cas.	●	Évaluation préliminaire de la PCI effectuée par la DGSVI

⊕ = Pratique exemplaire

● = Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque

● = Des contrôles sont en place, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque

○ = Absence de contrôles clés; exposition élevée au risque

Annexe B: Glossaire

AE	Assurance-emploi
BVE	Bureau des valeurs et de l'éthique
CEDG	Comité exécutif des directions générales
CGTI	Contrôles généraux relatifs à la technologie de l'information
CMV	Comité ministériel de vérification
CNE	Contrôles au niveau de l'entité
Code	Code de conduite
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR	Cadre de référence
CRD	Comptes rendus de décisions
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DG	Directeur général
DGPSR	Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
DGSI	Direction générale des services d'intégrité
DGSVI	Direction générale des services de vérification interne
DV	Dirigeants de la vérification
EDSC	Emploi et Développement social Canada
PAI	Plan d'activités intégré
PCI	Politique sur le contrôle interne
PRO	Profil de risque de l'organisation
RH	Ressources humaines
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SMA	Sous-ministre adjoint
VE	Valeurs et éthique